

Bernd Rudow, Werner Neubauer, Wilfried Krüger, Christian
Bürmann, Leopold Paeth

Die betriebliche Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter – Ein Arbeits- und Personalprojekt aus der Automobilindustrie

Abstract

Die Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter wird vor allem auf Grund des demografischen Wandels in der Arbeitswelt ein Problem für Unternehmen. Nach Begriffsbestimmungen und der Kennzeichnung der Gruppe Leistungsgewandelter erfolgt die Einordnung des Problems in verschiedene Managementkonzepte, d. h. in das Personal-, Gesundheits-, Diversity Management und Disability Management. Sodann werden das Integrations-, Separations-, Flexibilisierungs- und Insourcing-Outsourcing-Modell zur betrieblichen Eingliederung Leistungsgewandelter diskutiert. Es erfolgt überwiegend am Beispiel des Projekts „Work2Work“. Schließlich werden aus diesem Projekt Folgerungen für weitere Unternehmen abgeleitet.

1 Problemlage

Arbeits- und Personalkonzepte im Unternehmen sollten sich nicht nur auf „normale“ Mitarbeiter, sondern ebenso auf ausgewählte Personengruppen orientieren. Da es nicht *den* Mitarbeiter im Unternehmen gibt, ist die Berücksichtigung der Verschiedenartigkeit von Beschäftigten bezüglich ihres Gesundheitszustandes, ihrer Leistungsfähigkeit und ihres Alters stärker gefordert. Dabei sind individuelle Besonderheiten zu beachten. Zu den „etwas anderen“ Personen im Unternehmen zählen leistungsbehinderte, leistungseingeschränkte oder *leistungsgewandelte* Mitarbeiter. Der Großteil von ihnen sind ältere Mitarbeiter. Ihnen gegenüber haben Unternehmen eine besondere Fürsorgepflicht. Diese ist auch nötig, weil Leistungsgewandelte ebenso wie Behinderte oft stigmatisiert werden (Hensle 1988). Derartige Vorurteile führen nicht selten zur Einordnung von Leistungsgewandelten in die Gruppe der „Low Performer“. Dabei wird übersehen, dass Leistungsgewandelte körperliche und geistige Potenziale aufweisen, die das Unternehmen nutzen kann.

Die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit bzw. die Integration von Leistungsgewandelten ist gegenwärtig für viele Unternehmen ein Problem, da einerseits durch den demografischen Wandel, die Zunahme der Lebensarbeitszeit, die Zunahme psychophysischer Belastungen, die Veränderungen der Krankheitsbilder (besonders Zunahme psychischer Störungen) die Anzahl leistungsgewandelter Mitarbeiter signifikant wächst. Beispielsweise sind am VW-Standort Wolfsburg schätzungsweise 10% der Belegschaft Mitarbeiter mit eingeschränkter körperlicher oder psychischer Leistungsfähigkeit, das heißt bei derzeit ca. 50.000 Beschäftigten sind es etwa 5.000 Mitarbeiter. Andererseits ist bedingt durch

Arbeit, Heft 2, Jg. 16 (2007), S.118-132

verstärkte Automatisierung, neue Technologien, Verringerung der Fertigungstiefe, Rationalisierungsmaßnahmen, innovative Arbeitsorganisation usw. generell eine Abnahme von Arbeitsplätzen festzustellen.

Diese Mitarbeiter sind folglich eine neue Herausforderung für viele Unternehmen in Deutschland. Während es zur (Re-)Integration behinderter Mitarbeiter schon zahlreiche Modelle gibt (z.B. Frieling 1987, Niehaus u.a. 2001), fehlen Organisationskonzepte zur Eingliederung leistungsgewandelter Mitarbeiter in den Arbeitsprozess, die wirtschaftlichen *und* humanen Interessen gerecht werden. Dabei sind ganzheitliche Konzepte unter Berücksichtigung betriebs- und personalwirtschaftlicher, arbeitswissenschaftlicher, arbeitsmedizinischer und arbeitspsychologischer Aspekte gefordert.

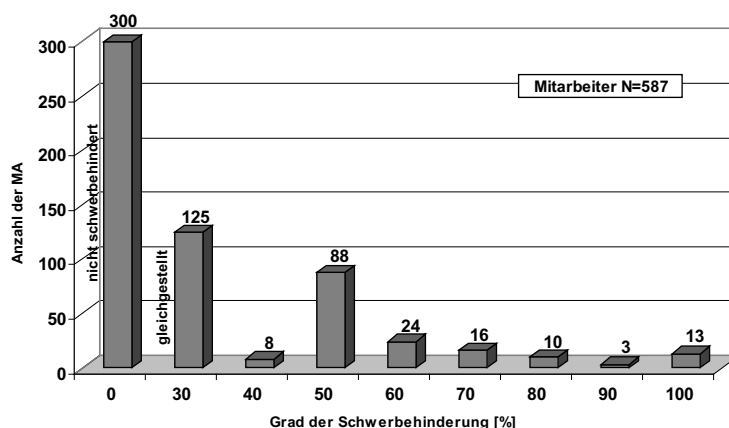
2 Wer sind leistungsgewandelte Mitarbeiter?

Leistungsgewandelte Mitarbeiter wurden bislang sporadisch thematisiert; es fehlt demzufolge ein theoretisches Konzept einschließlich verbindlicher Begriffe zu dieser Beschäftigtengruppe. Deshalb werden im Folgenden relevante Termini dargestellt.

Eine *Leistungseinschränkung* ist gegeben, wenn ein Unfall oder eine Erkrankung zu einer nicht nur vorübergehenden Beeinträchtigung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit führt. Mitarbeiter mit Leistungseinschränkungen weisen eine ärztlich attestierte irreversible Einschränkung der körperlichen und/oder geistigen Leistungsfähigkeit auf. Ursachen können Erkrankungen (Muskel-Skelett-, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Amputationen, psychische Störungen usw.), das biologische Alter, arbeitsbedingte Fehlbelastungen (z. B. Überkopfarbeit) oder genetische Faktoren sein.

Die Leistungs- oder Funktionsbeeinträchtigung ist u.a. als Grad der Behinderung nach Zehnergraden abgestuft von 20 bis 100% festzustellen (aber Schwerbehinderung ab 50 bzw. 30%). Es ist zu erkennen, dass Leistungseinschränkung und Behinderung nur teilweise identisch sind. Unter den 587 Mitarbeitern, die im VW-Projekt „Work2Work“ (siehe Abschnitt 5) Ende 2006 waren, ist nur ein Teil behindert bzw. schwerbehindert (Abb. 1).

Abb. 1: Leistungsgewandelte und Behinderte im Projekt „Work2Work“



Es wird zunehmend an Stelle von „Leistungseinschränkung“ oder „Behinderung“, weil diese per se negativ besetzt sind, der Begriff „*Leistungswandlung*“ gesetzt. Dazu gibt es jedoch keine einheitliche Definition. Nach Luczak (1998, 223) wird ein Leistungsgewandelter als ein „...gesundheitlich beeinträchtigter Mitarbeiter bezeichnet, dem kein Grad der Behinderung (GdB) zuerkannt wurde...“. Adenauer (2004, 2) definiert als „leistungsgewandelte“ Mitarbeiter solche mit angeborenen und „...mit erworbenen Behinderungen als Folge einer Krankheit oder eines Unfalls.“ Diese gesundheitliche Einschränkung muss vom Werkarzt in Bezug zur konkreten Tätigkeit, zu den Arbeitsanforderungen und Belastungen attestiert werden. Die VW AG versteht darunter „...alle Werksangehörigen mit einer betriebsärztlich festgestellten Wandlung der Leistungsfähigkeit. Eine Wandlung der Einsatzfähigkeit liegt vor, wenn ein Mitarbeiter trotz betrieblicher Maßnahmen in seinem bisherigen Arbeitsbereich nicht mehr möglichst wertschöpfend beschäftigt werden kann“ (VW-Betriebsvereinbarung Werk Wolfsburg Nr. W2/01, 2001, 5). VW zählt zu den Leistungsgewandelten auch Behinderte (siehe Abb. 1).

Der Terminus „Wandlung der Leistungsfähigkeit“ soll eine Abgrenzung zur verminderten Leistungsfähigkeit schaffen. Er drückt aus, dass der Mitarbeiter zwar an seinem ursprünglichen Arbeitsplatz nicht mehr vollständig leistungsfähig ist, aber bei richtigem Einsatz an anderer Stelle eine volle Leistung erbringen kann (siehe Kasten).

Kasten: Beispiel für Einsatz eines leistungsgewandelten Mitarbeiters

Ein Mitarbeiter hat jahrelang in der Kommissionierung Teile in eine Kiste einsortiert. Dazu musste er sich ständig bücken. Aufgrund dessen leidet er nun unter Rückenschmerzen und kann seine Aufgabe nicht mehr in der gleichen Zeit erledigen wie früher. Er ist an dem jetzigen Arbeitsplatz in seiner Leistungsfähigkeit eingeschränkt. Demzufolge wird dem Mitarbeiter in einem anderen Unternehmensbereich eine am Computer im Sitzen auszuführende Tätigkeit angeboten, die er ohne Probleme ausführen kann.

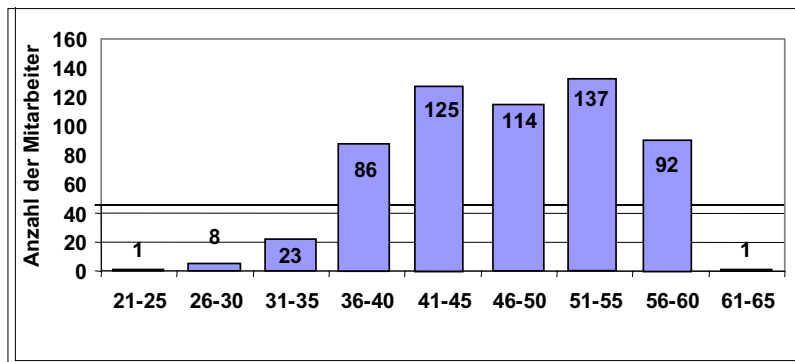
Folgende Bedingungen müssen gegeben sein, damit ein Mitarbeiter als „leistungsgewandelt“ bezeichnet werden kann:

- Die körperliche oder psychische Erkrankung/Einschränkung ist irreversibel.
- Die Leistungs- bzw. Einsatzeinschränkung ist vom Werkarzt attestiert.
- Der Mitarbeiter kann die Tätigkeit an seinem Arbeitsplatz zeitweise oder auf Dauer nicht mehr wertschöpfend ausüben.
- Die Tätigkeit am Arbeitsplatz mit den körperlichen und/oder psychischen Belastungen trägt nicht zum Erhalt oder zur Stabilisierung der Gesundheit des Mitarbeiters bei.
- Der Mitarbeiter weist Potenziale (körperliche und/oder geistige Fähigkeiten, Berufserfahrungen, Qualifikationen) für die Übernahme einer anderen Arbeitstätigkeit im Unternehmen auf. An dem anderen Arbeitsplatz kann er die volle Leistung erbringen.

Leistungsgewandelte Mitarbeiter sind also nicht nur als Träger einer Leistungseinschränkung, sondern sie sind primär als *Persönlichkeit* mit physischen und geistigen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Berufserfahrungen zu betrachten. Ebenso wie bei älteren Mitarbeitern sollte bei Leistungsgewandelten vielmehr von einem Kompetenz- als von einem Defizitmodell ausgegangen werden (Adenauer 2002, Rudow 2004b). Bei der Integration in den Arbeitsprozess kann es keinesfalls um die Frage gehen, was Leistungsgewandelte *nicht* leisten, sondern darum, *was* sie leisten können. Die Nutzung des Potenzials leistungsgewandelter Mitarbeiter stellt eine effektivere Ausschöpfung der Humanressourcen im Unternehmen dar.

Die meisten Leistungsgewandelten zählen zu den älteren Arbeitnehmern (siehe Abb. 2). Daraus folgt, dass sie künftig als eine wichtige Gruppe in der alternsorientierten Personalpolitik von Unternehmen zu beachten sind (Becker u.a. 2006).

Abb. 2: Das Alter leistungsgewandelter Mitarbeiter in „Work2Work“ (N=587)



3 Einordnung in Managementkonzepte

Das Problem der Integration Leistungsgewandelter lässt sich vor allem in folgende Managementkonzepte einordnen:

- Personalmanagement
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Diversity Management
- Disability Management

Eine wichtige Aufgabe des *Personalmanagements* ist auf Grund des demografischen Wandels in der Arbeitswelt die Entwicklung von Konzepten zu den „anderen“ Mitarbeitern, das heißt zu Älteren, zu Leistungsgewandelten oder zu Behinderten. Da es den „Norm(al)mitarbeiter“ immer weniger gibt, ist die Entwicklung einer „*differentiellen Personalwirtschaft*“ nötig. Die Älteren einschließlich Leistungsgewandelter werden in der Gesamtbelegschaft zukünftig signifikant zunehmen. Bei Beachtung ihrer Besonderheiten sind in erster Linie die Personalentwicklung und die Personalpflege gefordert. Der Prozess des Älterwerdens ist als integrativer Bestandteil der *Personalentwicklung* zu verstehen. Während es für „normale“ jüngere Mitarbeiter bis etwa zum 40. Lebensjahr in den Unternehmen zahlreiche Angebote zur Entwicklung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen gibt, fehlen bislang Konzepte zur Weiterbildung von älteren und leistungsgewandelten Mitarbeitern. Dabei wird vor dem Hintergrund des Defizitmodells des Alterns oft übersehen, dass Leistungsgewandelte körperliche und geistige Potenziale aufweisen. Diese Mitarbeiter zeigen, wie wir mit Hilfe psychologischer Leistungstests belegen konnten (Göldner u.a. 2006), nicht selten überdurchschnittliche geistige Fähigkeiten, welche die Basis für eine gezielte Laufbahnberatung inklusive Weiterbildung darstellen sollten. Dies entspricht dem *Kompetenzmodell des Alterns*.

Die Personalentwicklung sollte aber nicht nur für Leistungsgewandelte gelten, sondern auch für deren Führungskräfte. Viele Vorgesetzte haben es nicht gelernt, mit Leistungsge-

wandelten sensibel, das heißt leidens-, befindens- und leistungsgerecht umzugehen. Deshalb wurde von uns ein Konzept zur Weiterbildung von Vorgesetzten leistungsgewandelter Mitarbeiter entwickelt und angewandt (Rudow u.a. 2006).

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein System von Programmen, Maßnahmen und Methoden im Unternehmen, das der Gesundheit der Beschäftigten dient. Im Fokus stehen die Vorbeugung von arbeitsbedingten Erkrankungen sowie die Erhaltung und die Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit *aller* Mitarbeitergruppen, unter anderem der Leistungsgewandelten. Dabei wird von drei Prämissen ausgegangen:

- *Eigenverantwortung* bedeutet, dass jeder leistungsgewandelte Mitarbeiter für seine Gesundheit in erster Linie selbst verantwortlich ist. Er hat sein Gesundheitsverhalten und dessen positive wie negative Folgen selbst zu vertreten.
- *Subsidiarität* heißt, dass derjenige Leistungsgewandelte, der sich helfen kann, dazu auch verpflichtet ist. Die Eigeninitiative bei der Nutzung von Selbsthilfemöglichkeiten oder von Gesundheitsangeboten des Unternehmens hat den Vorrang.
- *Solidarität* betrifft die Fürsorgepflicht des Unternehmens wie auch die Treuepflicht des Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen. Damit ist die gemeinsame Verpflichtung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer für die Gesundheit gemeint.

Die berufliche Rehabilitation von leistungsgewandelten Mitarbeitern ist ein Anliegen der *tertiären Prävention* (Rudow 2004a, Waller 2002). Dazu gehören die korrektive und besonders rehabilitative Arbeitsgestaltung (Verhältnisprävention) sowie verhaltenspräventive Maßnahmen (z. B. Ergo- und Psychotherapie).

Diversity Management betont die Vielfalt und Verschiedenartigkeit von Mitarbeitern (Vedder 2005, Stuber 2004). Das Konzept galt ursprünglich für globale Großunternehmen, zunehmend erlangt es auch eine Relevanz für mittelständische Unternehmen, nicht zuletzt auf Grund des Gleichbehandlungsgesetzes. Hier unterscheiden sich die Mitarbeiter bezüglich Geschlecht, Alter, Berufserfahrungen, Rasse, ethnischer und nationaler Zugehörigkeit, religiöser Überzeugungen, Bildung, Sprache, kultureller Werte und auch der Leistungsfähigkeit. Ziel ist es, ein von gegenseitiger Wertschätzung geprägtes Arbeitsleben zu schaffen, in dem unterschiedlichste Persönlichkeiten zusammenarbeiten, durch Erfahrungsaustausch voneinander lernen und sich mit ihrer Leistungsfähigkeit entfalten und entwickeln können. Beim „Management der Vielfalt“ werden die „etwas anderen“ Mitarbeiter nicht diskriminiert oder stigmatisiert, sondern die Mitarbeiterheterogenität wird aktiv gestaltet. Dies gilt auch für die Integration von Leistungsgewandelten durch Personalentwicklung, -coaching und -führung, Betriebliches Gesundheitsmanagement und innovative Arbeitsorganisation. Dabei geht es nicht primär um ihre eingeschränkte Leistungsfähigkeit an einem bestimmten Arbeitsplatz als sichtbare Facette, sondern um das aufzudeckende Leistungspotenzial.

Ein weiteres Konzept ist *Disability Management*. Denn Leistungsgewandelte sind auch Behinderte bzw. Langzeiterkrankte, für die nach dem Sozialgesetzbuch IX (§ 84 Abs. 2 und 4) der Grundsatz gilt: Rehabilitation statt Entlassung. Hier wird an die Arbeitgeber, abgeleitet aus dem Leitfaden der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) zum Disability Management, verstärkt die Forderung nach Integrationsmanagement gestellt. Anliegen ist die optimale Eingliederung der Mitarbeiter mit Behinderungen in den Arbeitsprozess. Dies setzt voraus die Erstellung von Leistungsfähigkeitsbeurteilungen und das Finden passender Arbeitsplätze, Kenntnisse zur betriebsbezogenen Rehabilitation bei körperlichen und seelischen Erkrankungen und zu Methoden des Case-Management.

4 Modelle zur betrieblichen Integration Leistungsgewandelter

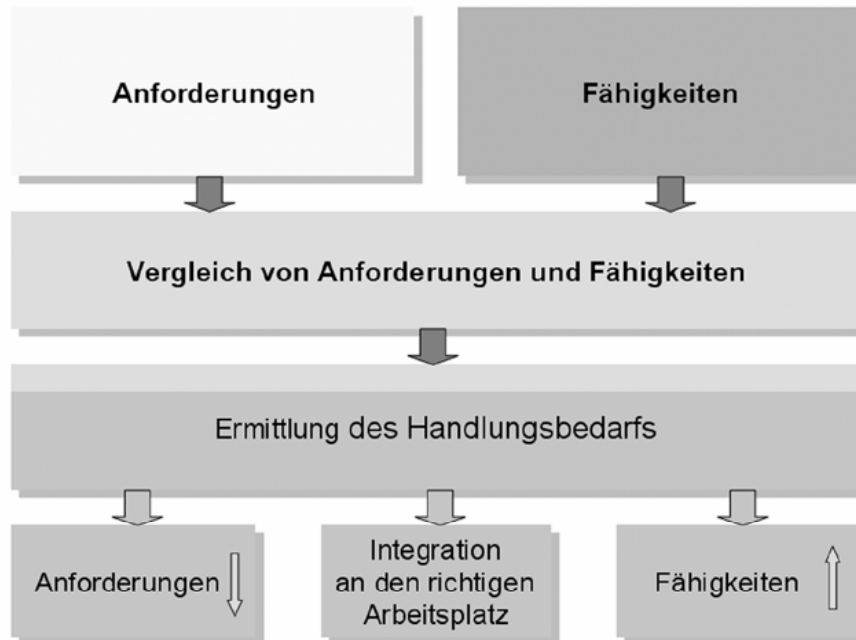
Wie können nun Leistungsgewandelte leidens- und leistungsgerecht, gesundheitsstabilisierend, persönlichkeitsgerecht und wertschöpfend integriert werden? Hierfür kommen folgende Modelle, die nicht ganz unabhängig voneinander sind, in Frage:

- Integrationsmodell
- Separationsmodell
- Flexibilisierungsmodell
- Insourcing-Outsourcing-Modell

Das *Integrationsmodell* (im engeren Sinn) fokussiert die Eingliederung des leistungsgewandelten Mitarbeiters in einen normalen Arbeitsprozess. Diese kann wie folgt vollzogen werden: *Erstens* wird der Mitarbeiter auf einen für ihn leistungsadäquaten Arbeitsplatz umgesetzt. Er übernimmt dabei Arbeitsaufgaben, für deren Erfüllung seine Leistungseinschränkung irrelevant ist. Im Gegenteil, an einem neuen Arbeitsplatz können seine körperlichen und/oder geistigen Potenziale voll wirksam werden. Zur Klärung der Frage, ob ein Arbeitsplatz für den leistungsgewandelten Mitarbeiter angemessen ist, ist nach Feststellung der Leistungseinschränkung zunächst zu prüfen, über welches Fähigkeitsprofil er verfügt. Dafür wurden verschiedene Methoden eingesetzt. Zum Beispiel wurde im Projekt FILM (Förderung und Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter) bei der FORD AG das Profilvergleichsverfahren IMBA entwickelt (Adenauer 2004). IMBA bedeutet: Integration von Menschen mit Behinderungen in der Arbeitswelt. Damit lassen sich Arbeitsplatzanforderungen und individuelle Fähigkeiten auf der Basis einheitlicher Merkmale beschreiben und vergleichen (siehe Abb. 3). Der Profilvergleich erfolgt anhand von neun Hauptmerkmalen: Körperhaltung, Körperfortbewegung, Körperteilbewegung, Informationsverarbeitung, komplexe Eigenschaften, Umgebungseinflüsse, Arbeitssicherheit, Arbeitsorganisation und Schlüsselqualifikationen. Dieser Vergleich ermöglicht den Einsatz eines Mitarbeiters auf einen Arbeitsplatz, der seinen Fähigkeiten entspricht. Das Fähigkeitsprofil wurde mit Hilfe von medizinischen Erhebungen, Interviews, Beobachtungen und Fremdeinschätzungen erstellt. Parallel dazu wurden Anforderungsprofile von zahlreichen Arbeitstätigkeiten erstellt, die durch eine veränderte Arbeitsorganisation bei der Produktion des „Fiesta“ neu konzipiert worden sind.

Ein vergleichbares Verfahren ist MELBA (Merkmalsprofile zur Eingliederung Leistungsgewandelter und Behinderter in die Arbeit) (vgl. Kleffmann u.a. 1997). Es dient ebenfalls dazu, kompatible Fähigkeits- und Anforderungsprofile zu erstellen. Im Gegensatz zum IMBA wird das Verfahren branchenübergreifend bei Arbeitsplätzen aus Industrie, Dienstleistung, Handwerk und Verwaltung eingesetzt. Die Zielgruppe sind Personen mit Behinderungen infolge von hirnnorganischen Schädigungen, endogenen Psychosen, erlebnisreaktiven Entwicklungen (neurotische Entwicklungen, Psychopathien), Intelligenzstörungen, Alkoholabusus sowie Schädigungen des Stütz- und Bewegungsapparates, inneren Erkrankungen und Schädigungen des Rückenmarks. Sie macht aber per definitionem nur einen kleinen Teil leistungsgewandelter Mitarbeiter aus.

Zweitens erfolgt eine *stufenweise Wiedereingliederung* von Leistungsgewandelten in den Arbeitsprozess. Diese Vorgehensweise bietet sich an, wenn der Mitarbeiter krankheitsbedingt längere Zeit nicht im Erwerbsleben war und nach Heilung und Reha-Kur über die Zeit dazu fähig ist, die ausgewählte Arbeitstätigkeit auszuüben. Ein Zeitplan könnte wie folgt aussehen: 2 Wochen lang 2 Stunden am Tag arbeiten - 2 weitere Wochen 4 Stunden

Abb. 3: IMBA-Modell zur Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter

am Tag arbeiten - 2 weitere Wochen 6 Stunden am Tag arbeiten. Hierbei ist es wichtig, dass Arbeitszeit und -belastungen unter ärztlicher Aufsicht kontinuierlich erhöht werden. Für die stufenweise Wiedereingliederung kommt vorrangig ein Einzelarbeitsplatz ohne Taktbindung in Frage. Durch die schrittweise Integration am Arbeitsplatz mit allmählich zunehmenden Belastungen ist es möglich, den Mitarbeiter physisch wie psychisch zu konditionieren, ihm Selbstvertrauen zu geben und ihn sozial sukzessive einzubinden.

Beim *Separationsmodell* werden für leistungsgewandelte Mitarbeiter besondere Arbeitsbereiche im Unternehmen ausgewählt oder geschaffen, in denen sie auf Grund ihrer Leistungsvoraussetzungen neu eingesetzt werden. Ein Beispiel dafür ist das Projekt „Work2Work“ bei der VW AG im Werk Wolfsburg. Zurzeit werden hier die Mitarbeiter vor allem im Werkstatt- und Industrie-Service (WIS) eingesetzt. Damit hat VW einen zweiten Arbeitsmarkt im Unternehmen geschaffen, in welchem neben dem Stammpersonal überwiegend Leistungsgewandelte tätig sind. Zum WIS zählen u. a. folgende Geschäftsbereiche: *Fahrservice* (Vermietung von Fahrzeugen an Fremdfirmen oder Personen), *Umwelt/Recycling/Entsorgungswirtschaft* (Anfallende Verpackungsmaterialien werden gesammelt und in Kreisläufe eingebunden.), *Logistik/Betriebsmittellager* (Versorgung der Produktion mit Betriebsmitteln und Werkzeugen u. a. m.), *Transporte* (Bereitstellung und Transportschutzverpackung von Fahrzeugen für Übersee), *Beipack* (Kommissionieren von Fahrzeugteilen für die Montage), *Technische Sonderwerkstätten* (Wartung, technische Prüfung und Reparatur von Sanitärobjekten, Betriebsmitteln und Leitern), *Bauinstandhaltung* (Umbauten, Sanierungen und Modernisierungen, Abriss- und Entsorgungsarbeiten im Unternehmen) sowie *Haus- und Hofmeisterei* (z. B. Reinigung der Gebäude, Winterdienst, Gärtnerei).

Beim *Flexibilisierungsmodell* arbeiten in einem Unternehmensbereich leistungsge-

wandelte und „normale“ Mitarbeiter in verschiedenen Tätigkeitsbereichen und Schichten. Während die Leistungsgewandelten in Früh- und Spätschicht tätig sind, arbeiten die „normalen“ Mitarbeiter in der Nachtschicht, da diese eine höhere körperliche und psychische Belastung bedeutet. Dies ist z. B. im VW-Werk Wolfsburg im Logistikzentrum Gleisfeld der Fall, das im weiteren Sinne ebenfalls zu „Work2Work“ gehört. Hier wird wie folgt gearbeitet (Scholz 2004):

- Im Bereich „Wareneingang/Lager“ arbeiten Mitarbeiter ohne Einschränkungen in drei Schichten (Früh-, Spät-, Nachtschicht).
- Im Bereich „Leergutabwicklung“ ist ebenfalls „normales“ VW-Personal in drei Schichten tätig.
- Besonderheiten sind im Tätigkeitsbereich „Kommissionierung“ gegeben. Hier erfolgt eine schicht- und aufgabenbezogene Teilung der Arbeit von Leistungsgewandelten aus dem VW-Werk und Mitarbeiterinnen aus der Autovision GmbH. Während die Leistungsgewandelten in Frühschicht von 6:30 bis 13:30 und in Spätschicht von 13:30 bis 20:30 Uhr tätig sind, arbeiten in der (Dauer-)Nachtschicht von 20:30 bis 01:30 und von 01:30 bis 06:30 Uhr Frauen der Autovision.

Durch die flexible Aufteilung von Mitarbeitergruppen, Arbeitszeiten und Unternehmen ist es somit gelungen, die gesamte Arbeitszeit bzw. unterschiedlich belastende Tätigkeiten abzudecken. Während die schwierigen Arbeitsaufgaben von Mitarbeiterinnen ohne Leistungseinschränkungen erfüllt werden, sind die Leistungsgewandelten am Tage mit einfacheren Kommissioniertätigkeiten beschäftigt.

Beim *Insourcing-Outsourcing-Modell* geht es um die Frage, welche Tätigkeitsbereiche das Unternehmen an ein anderes abgibt oder für diese ein eigenständiges Unternehmen gründet. In den letzten Jahren bestand in zahlreichen Unternehmen die Tendenz, vor allem Dienstleistungen (Reinigung, Kantine, Fortbildung etc.) auszugliedern. Dabei wurde jedoch wenig bedacht, dass hier auch Tätigkeitsfelder für Leistungsgewandelte oder gar Behinderte gegeben sind, in denen sie wertschöpfend arbeiten könnten. Da nicht alle Arbeitsplätze in solchen Bereichen für Leistungsgewandelte „maßgeschneidert“ sind, sind teilweise arbeitsgestalterische und –organisatorische Maßnahmen nötig. Das Insourcing ausgewählter Dienstleistungen wurde von VW für „Work2Work“ vollzogen. Es betraf beispielsweise Tätigkeiten in der Haus- und Hofmeisterei.

5 Das Projekt „Work2Work“

5.1 Organisation des Projekts

VW wird der Prävention, Rehabilitation und Integration der Leistungsgewandelten gerecht, indem es im Jahr 2001 das Projekt „Work2Work“ (sinngemäß: von Arbeit zu Arbeit) eingeführt hat. Es ist Ausdruck von *Corporate Social Responsibility*. Die Zielsetzung besteht darin, leistungsgewandelte Mitarbeiter leidens- und leistungsgerecht, gesundheitsstabilisierend, persönlichkeitsgerecht und wertschöpfend einzusetzen. Damit wird einerseits das humane Anliegen verfolgt, Folgeschäden von Erkrankungen bzw. das wiederholte Auftreten von Erkrankungen dieser Mitarbeiter zu verhindern. Andererseits wird ein höherer betriebswirtschaftlicher Nutzen der Arbeit von Leistungsgewandelten angestrebt.

Formale Voraussetzungen für die Aufnahme von Mitarbeitern in „Work2Work“ sind

folgende:

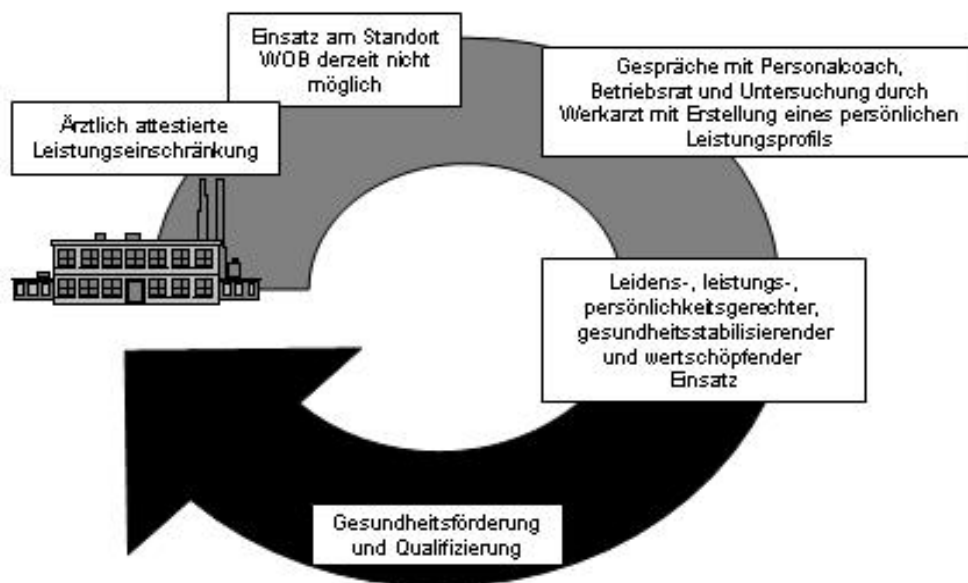
- die Beschäftigung am Standort Wolfsburg,
- eine anerkannte Werkszugehörigkeit von über 10 Jahren,
- eine betriebsärztlich festgestellte Einschränkung der Leistungsfähigkeit.

Die Festlegung der Grundsätze, Ziele und der Durchführung von „Work2Work“ erfolgte in einer Betriebsvereinbarung. Kernpunkte sind u.a.:

- Sicherung des Arbeitsplatzes (Beschäftigungsgarantie)
- Entgeltgarantie
- berufliche Förderung
- 30 Stunden wöchentliche (bezahlte) Arbeitszeit
- 5-Tage-Woche
- 1 Stunde Pause täglich (unbezahlt)
- 1 Stunde Gesundheitspause täglich (unbezahlt)
- Arbeit in Normalarbeitszeit (06 – 20 Uhr).

Hauptaufgaben des Personalwesens sind die Personalverwaltung und besonders die Personalbetreuung. Hier erfolgt die Betreuung und Beratung für die Leistungsgewandelten. Probleme sind dabei beispielsweise der leidensgerechte Arbeitseinsatz, der Umgang mit ihrer Erkrankung oder Maßnahmen der Rehabilitation oder Qualifikation. Hauptziel ist die Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt, das heißt der Einsatz in der Produktion oder in produktionsnahen Bereichen.

Abb. 4: Ablauforganisation von „Work2Work“



Den Leistungsgewandelten werden individuelle Beschäftigungsalternativen zum bisherigen Arbeitsplatz geboten. Das Angebot ist an den Personenkreis gerichtet, dem medizinisch eine Einsatzbeschränkung attestiert wurde und für den die Anpassung bzw. Schaffung eines adäquaten Arbeitsplatzes im Stammbereich einen unzumutbaren betrieblichen Aufwand darstellen würde.

Die Leistungsgewandelten sind im Unternehmen einer separaten Kostenstelle zugeordnet. Das Projekt wird von VW überwiegend selbst finanziert. Ferner kamen finanzielle Zuschüsse vom Integrationsamt und der Berufsgenossenschaft für die Schaffung von Arbeitsplätzen für Behinderte. Die leistungsgewandelten Mitarbeiter werden am neuen Arbeitsplatz nach gleicher Entgeltstufe wie bei der ursprünglichen Tätigkeit entlohnt (Entgeltgarantie).

Mit den neuen Beschäftigungsfeldern für Leistungsgewandelte wurde im Unternehmen ein zweiter Arbeitsmarkt geschaffen. Damit geht das Unternehmen über Arbeitsmodelle in den 90er Jahren weit hinaus, die besonders für Schwerbehinderte entwickelt worden sind. „Work2Work“ ist ein innovatives Projekt, da es der aktuellen demografischen Entwicklung in der Arbeitswelt und der somit veränderten Leistungsfähigkeit der Belegschaft entspricht.

5.2 Personalentwicklung

Auch für leistungsgewandelte Mitarbeiter gilt Personalentwicklung. Dabei wird davon ausgegangen, dass sie Leistungspotenziale (Kenntnisse, Erfahrungen, Fähigkeiten) aufweisen, die wesentliche Bedingungen beruflicher Handlungskompetenz sind. Es geht darum, diese frühzeitig zu erkennen und zu entwickeln. Besonders wichtig ist es, fachübergreifende Kompetenzen zu entwickeln, mit denen vor allem körperliche Leistungseinschränkungen kompensiert werden können und somit ein flexibler Einsatz im Unternehmen möglich ist. Bei einer leidensgerechten Personalentwicklung sind folgende Aspekte zu beachten: ganzheitliche Personalentwicklung, keine Sonderbehandlung in der Aus- und Weiterbildung (die zur Stigmatisierung führen könnte), Phänomene der Leistungswandlung (Defizite und Potenziale) als integraler Bestandteil. Eine derartige Personalentwicklung erfordert ferner neue Konzepte der Arbeitsorganisation. Dazu zählen beispielsweise teamorientierte Arbeitsformen und die Qualifizierungspause als Bestandteil der Arbeits- oder Anwesenheitszeit.

Für „Work2Work“-Mitarbeiter werden zurzeit folgende Maßnahmen angeboten: Es wird eine *Qualifizierungspause* für diejenigen Leistungsgewandelten angeboten, die aus gesundheitlichen Gründen nicht täglich an der Gesundheitspause (siehe unten) teilnehmen können. Hier wird im PC-Kurs ein Basiswissen zu den bei VW eingesetzten Programmen vermittelt. In der *Level 5 Internet-Offensive* erfolgt eine Basisqualifikation für den Umgang mit Intranet/Internet. In sog. Level 5 Internet-Stationen helfen den Selbstlernern „Internet Scouts“ bei allen Fragen. Im *Selbstlernzentrum* bietet VW „Lernen rund um die Uhr“ an; das Zentrum hat von Montag bis Freitag 8 – 20 Uhr und am Sonnabend 8 – 14 Uhr geöffnet. Hier stehen Mitarbeiter der VW Coaching GmbH den Lernenden zur Verfügung. Das Angebot umfasst ca. 130 Trainingsprogramme, beispielsweise für Technik, Wirtschaft (BWL-Module), PC-Anwendungen, Fremdsprachen oder Teamführung. Leistungsgewandelte können das Angebot im dienstlichen Interesse nach Absprache mit Personalcoach und Vorgesetzten, aber auch in der Freizeit nutzen. Mit *Line-Highway für Bildung* schuf VW eine Plattform, auf der mittels multimedialer Lernprogramme im Bereich E-Learning geschult wird. Hier wird allen Mitarbeitern ermöglicht, sich am Arbeitsplatz über das Intranet zu qualifizieren.

5.3 Personalpflege

Personalpflege fokussiert als moderne Aufgabe im Personalmanagement die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Als Bestandteil Betrieblichen Gesundheitsmanagements umfasst sie die personenbezogenen Maßnahmen (Rudow 2004a). Personalpflege ist

besonders bei Mitarbeitern erforderlich, die höheren Arbeitsbelastungen ausgesetzt sind. Dazu zählen Führungskräfte, Lärmexponierte, Schwangere, Behinderte, Ältere und auch Leistungsgewandelte. Letztgenannte haben oft auch in der Arbeit mit gesundheitlichen Beschwerden zu tun. Es treten bei ihnen arbeitsbedingte *und* intraorganismische Belastungen durch die Krankheit (Beschwerden, Schmerzen) auf. Diese Mitarbeiter benötigen gesundheitsstabilisierende und –förderliche Maßnahmen. Dem wird VW gerecht, indem täglich eine *Gesundheitspause* angeboten wird, die aus zwei Hauptteilen besteht. In der *aktiven* Gesundheitspause werden folgende Kurse durchgeführt: Allgemeine Gymnastik, Wirbelsäulengymnastik, Herz-Kreislauf-Training und Entspannung. In der *theoretischen* Gesundheitspause sind es diese Kurse: Stressbewältigung bei besonderer Berücksichtigung psychischer Belastungen durch die Krankheit, Konfliktmanagement und Mobbing am Arbeitsplatz und Gesunde Ernährung.

Zur Personalpflege zählt ferner eine Gesundheitswoche zur Arbeit am Bildschirm. Hier lernen die Leistungsgewandelten, wie die Lichtverhältnisse und Beleuchtung am Arbeitsplatz, die Position des Bildschirms und das Raumklima zu beachten sind; ferner richtiges Sitzen und den Wechsel zwischen Sitzen und Stehen.

Die Teilnahme an den Gesundheitskursen erfolgt nach Symptomatik und Interessen der Leistungsgewandelten. Besonders die Teilnahme an der aktiven Gesundheitspause findet auf Empfehlung des Werkarztes statt. Hierbei wird das Anliegen verfolgt, den Mitarbeitern als „Hilfe zur Selbsthilfe“ Anregungen und Hinweise für gesundheitsstabilisierende Aktivitäten in der Freizeit zu geben.

5.4 Arbeitsgestaltung

Arbeits(platz)gestaltung ist ein wichtiges Anliegen bei Leistungsgewandelten (Wieland 1995, Elias 1994). Sie ist vor allem im Logistikzentrum Gleisfeld, das 2003 errichtet wurde, realisiert worden. Das Zentrum dient als Flexibilisierungsmodell bei der Integration Leistungsgewandelter (siehe Abschnitt 4). Dabei waren besonders die Arbeitsplätze zur Kommissionierung interessant, weil hier der größte Bedarf an korrekativer Arbeitsgestaltung bestand. Es ging vor allem darum, gegebene Arbeitstätigkeiten und -plätze nach technischen, ergonomischen, organisatorischen und psychologischen Kriterien den besonderen Leistungsvoraussetzungen leistungsgewandelter Mitarbeiter anzupassen.

Ein Schwerpunkt ist die *ergonomische Arbeitsanalyse und –gestaltung*. Bereits bei der Planung des neuen Logistikzentrums wurden Umgebungseinflüsse wie Klima, Lärm, Beleuchtung sowie anthropometrische Gesichtspunkte berücksichtigt. Da es jedoch schwierig ist, Arbeitsbedingungen im Detail prospektiv zu gestalten, erfolgte eine ergonomische Feinanalyse und entsprechende Gestaltung der Arbeitsplätze. Dafür wurde eine Checkliste entwickelt, mit der z.B. folgende Leistungseinschränkungen in Relation zur auszuführenden Arbeitstätigkeit geprüft worden sind:

- Bewegungsapparat 1 (BWA_1): Hiermit werden Leistungseinschränkungen bezeichnet, die in Verbindung mit der Wirbelsäule stehen. Es ist z. B. die Vermeidung häufigen Bückens oder das Heben schwerer Teile. Solche Leistungseinschränkungen treten bei Leistungsgewandelten am häufigsten auf.
- Bewegungsapparat 2 (BWA_2): Es sind Leistungseinschränkungen im Bereich des Schultergürtels. Sie sind z.B. bei Arbeiten mit häufigem kräftigen Zufassen oder in bzw. über Schulterhöhe relevant.

- Bewegungsapparat 3 (BWA_3): Hier sind Einschränkungen für Arbeiten aufgeführt, die Belastungen der Beine betreffen, z.B. häufiges Gehen, anhaltendes Stehen oder häufiges Besteigen von Leitern oder Treppen.

Anhand dieser Checkliste erfolgt die Einschätzung der Arbeitsplätze für leistungsgewandelte Mitarbeiter. Es wird nach dem Ampelprinzip bestimmt, ob der Einsatz eines Leistungsgewandelten mit attestierten körperlichen Einschränkungen an einem bestimmten Arbeitsplatz *möglich* ist (grün), *bedingt möglich* ist (gelb) oder *nicht möglich* ist (rot). Dementsprechend findet der Einsatz der Leistungsgewandelten oder eine korrektive Gestaltung der Arbeitsplätze statt.

Neben den humanen Vorteilen für die Leistungsgewandelten sind auch wirtschaftliche Erfolge im Projekt zu verzeichnen. Besonders der Gesundheitsstand der Leistungsgewandelten, die am alten Arbeitsplatz krankheits- oder motivationsbedingt oft durch längere Abwesenheiten auffielen, konnte signifikant verbessert werden. Die Fehlzeitentage der umgesetzten Mitarbeiter wurden wesentlich gesenkt. Ein weiterer Einspareffekt ist durch die Reduzierung von Fremdvergabeumfängen gegeben. Schließlich wurde die Arbeitsproduktivität z.B. im Cost Center „Montage“ nach Umsetzung der Leistungsgewandelten von hier in andere Bereiche wesentlich gesteigert.

Es sind aber auch einige Probleme im Projekt „Work2Work“ zu konstatieren:

Da ein Hauptanliegen darin besteht, die Leistungsgewandelten möglichst bald wieder in den produktionsorientierten ersten Arbeitsmarkt zu integrieren, ist es wichtig, dass der zweite Arbeitsmarkt mit seinen Tätigkeitsprofilen nicht zu weit von der Produktion entfernt ist. Wenn die Tätigkeiten der beiden internen Arbeitsmärkte sich nur im Schwierigkeits- und Belastungsgrad unterscheiden, sonst aber im Anforderungsprofil etwa vergleichbar sind, dann wird die Reintegration leichter möglich sein. Bei Tätigkeiten der Leistungsgewandelten im VW-Werkstatt- und Industrieservice war dies nicht immer der Fall.

Bei einem produktionsfernen Separationsmodell ergibt sich einerseits das Problem, dass Leistungsgewandelte erneut stigmatisiert werden können, da sie nun in einem allgemein bekannten „Ghetto“ tätig sind, in dem es „leichtere Arbeiten für gutes Geld gibt“. Andererseits können Leistungsgewandelte bei diesem „tollen Job“ nicht bestrebt sein, wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu kommen.

Ein Grundproblem ist folglich die unzureichende Akzeptanz des „Work2Work“-Projekts durch die Mitarbeiter aus dem internen ersten Arbeitsmarkt. Es ist für die Anerkennung der Arbeit der Leistungsgewandelten durch die übrige Belegschaft wichtig, dass die Wertschöpfung der Tätigkeit bekannt („Wertschätzung durch Wertschöpfung“) und das Bemühen von Leistungsgewandelten erkennbar ist, wieder in die Produktion oder in produktionsnahe Bereiche zurückzukehren.

6 Fazit und Ausblick

Für die Reintegration leistungsgewandelter Mitarbeiter kommen verschiedene Arbeitsorganisationsmodelle in Frage. Seit Gründung von „Work2Work“ ist es gelungen, eine große Anzahl dieser Mitarbeiter im Werk Wolfsburg (N= ca. 1.100) wieder an geeigneten Arbeitsplätzen einzusetzen. Unter ihnen schafften bislang 231 Mitarbeiter (21%) die Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt. Ferner gingen über das Projekt 200 Mitarbeiter

in den Ruhestand. Das Modell hat also zudem eine Funktion für ältere Mitarbeiter beim Übergang in den Ruhestand.

Diese Form der Integration hat humane und wirtschaftliche Vorteile. Da die Arbeitsforschung und –praxis zum leistungsgewandelten Mitarbeiter noch am Anfang steht, ist zu prüfen, welche Ansätze und Erfahrungen aus dem skizzierten Projekt übernommen werden können. Dies gilt nicht nur für Großbetriebe, sondern gleichfalls für mittelständische Unternehmen. Dabei sollten folgende Schwerpunkte beachtet werden:

- Weil Leistungsgewandelte infolge des demografischen Wandels in vielen Unternehmen zunehmen werden, sind sie stärker in neue Konzepte der Organisationsentwicklung, Arbeitsorganisation und Personalwirtschaft einzubeziehen.
- Da „Work2Work“ und vergleichbare Projekte in erster Linie auf die Kompensation von weitgehend arbeitsbedingten Gesundheitsschädigungen und entsprechenden Leistungsbeeinträchtigungen fokussiert sind, ist künftig die *primäre Prävention* stärker zu gewichten. Dabei ist vor allem die Personalpflege – schon bei Azubis beginnend – zu beachten.
- Schon bei der Fabrikplanung einschließlich Arbeitsgestaltung und –organisation sollten die Leistungsvoraussetzungen leistungsgewandelter Mitarbeiter mit berücksichtigt werden. Während in der Vergangenheit in vielen Betrieben oft Schonarbeitsplätze für ihren Einsatz ausreichten, sind künftig für diese Gruppe adäquate Arbeitsbereiche zu planen, zu schaffen bzw. zu gestalten.
- Es ist in Abhängigkeit von den spezifischen Bedingungen eines Unternehmens zu prüfen, welche Arbeitsmodelle sich für Leistungsgewandelte eignen. Großunternehmen können diese Mitarbeiter in eigenständigen Bereichen beschäftigen. Diese Bereiche sollten jedoch möglichst produktionsnah sein. In kleineren Unternehmen ist bei der Wahl der Arbeitsmodelle mehr Flexibilität gefordert. Nach unseren Erfahrungen ist eine Mischung von Stammebelegschaft, die überwiegend die Kernaufgaben erfüllt, und Leistungsgewandelten möglichst in Arbeitsteams zu empfehlen.
- Leistungsgewandelte sollten im Rahmen der primären Prävention frühzeitig identifiziert werden. Dies setzt die Entwicklung von diagnostischen Methoden voraus, mit deren Hilfe Betriebsärzte, Psychologen und auch Vorgesetzte körperliche und psychische Leistungseinschränkungen erkennen können.
- Die Mitarbeiter sollten frühzeitig *mehrfach* qualifiziert werden, so dass sie flexibel einsetzbar sind und somit zeitnah integriert werden können, falls eine Leistungseinschränkung auftritt.

Abschließend ist ebenfalls im Kontext leistungsgewandelter Mitarbeiter zu konstatieren, dass die moderne Arbeitswelt flexible Arbeitszeitsysteme, eine demografische Gestaltung der Arbeitszeit, eine prospektive, präventive, differentielle und partizipative Arbeitsgestaltung (Ulich 2005), eine Aufteilung der Anwesenheit im Betrieb in Arbeits-, Gesundheits-, und Qualifizierungszeit und vor allem die primäre Prävention im Gesundheits- und Personalwesen fordert. Durch zahlreiche Maßnahmen der Verhältnis- und Verhaltensprävention kann die Beschäftigungsfähigkeit der Leistungsgewandelten bzw. vieler älterer Mitarbeiter im Unternehmen lange erhalten bleiben.

Literatur

- Adenauer, Sybille (2004): Die (Re-)Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter in den Arbeitsprozess; in: *Angewandte Arbeitswissenschaften*, Nr. 181, 1-18
- Adenauer, Sybille (2002): Die Potenziale älterer Mitarbeiter erkennen und nutzen; in: *Angewandte Arbeitswissenschaften*, Nr. 172, 19-34
- Becker, Fred, Roman Bobrichtchev, Natascha Henseler (2006): Ältere Arbeitnehmer und alternde Belegschaften; in: *Zeitschrift für Management*, 1, 70 – 89
- Elias, Hermann-Josef (1994): Arbeitsplätze für Behinderte und Leistungsgewandelte. Bundesanstalt für Arbeitsschutz (Hg.), Dortmund
- Göldner, Rainer, Bernd Rudow, Werner Neubauer, Wilfried Krüger, Leopold Paeth, (2006): Arbeit und Gesundheit für leistungsgewandelte Mitarbeiter; in: *Arbeitsmed.Sozialmed.Umweltmed.* 41, 566-573
- Hensle, Ulrich (1988): Einführung in die Arbeit mit Behinderten. Heidelberg
- Kleffmann, Anke, Sigbert Weinmann, Felizitas Föhres, Bernd Müller (1997): *Melba. Psychologische Merkmalsprofile zur Eingliederung Behinderter in die Arbeit*. 2. Aufl., Siegen
- Luczak, Helmut (Hg.) (1998): *Arbeitswissenschaft*. 2. Aufl., Berlin
- Frieling, Ekkehart (1987): Führung von Behinderten und Leistungsgewandelten; in: A. Kieser, G. Reber, R. Wunderer (Hg.), *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart, 97-105
- Niehaus, Mathilde, Andreas Schmal, Tina Heinrich (2001): Ansätze betrieblicher Beschäftigungsförderung (schwer)behinderter Mitarbeiter/innen in der Deutschen Automobilindustrie. Forschungsbericht. Bundesministerium für Arbeit und Sozialforschung. Bonn (unveröff.)
- Rudow, Bernd (2004a): Das gesunde Unternehmen. Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen. München/Wien
- Rudow, Bernd (2004b): Gesundheitsmanagement angesichts alternder Belegschaften – Arbeitspsychologische Aspekte; in: Volkswagen AG (Hg.): *Demographischer Wandel in der Arbeitswelt*. Wolfsburg. Tagungsbericht (unveröff.), 145-163
- Rudow, Bernd, Rainer Göldner, Wilfried Krüger, Werner Neubauer (2006): Mitarbeiter mit veränderter Leistungsfähigkeit: Ansätze einer differentiellen Personalführung; in: *Personalführung*, Heft 9, 84-91
- Scholz, Kerstin (2004): Das Projekt Gleisfeld; in: Volkswagen AG (Hg.): *Demographischer Wandel in der Arbeitswelt*. Wolfsburg. Tagungsbericht (unveröff.), 424-444
- Stuber, Michael (2004). *Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern*. München
- Vedder, Günther (2005): *Diversity Management und Interkulturalität*. 2. Aufl., München
- Ulich, Eberhard (2005): *Arbeitspsychologie*. 6. Aufl., Stuttgart
- VW-Betriebsvereinbarung, Werk Wolfsburg, Nr. W2/01, 2001 (unveröff.)
- Waller, Heiko (2002): *Sozialmedizin. Grundlagen und Praxis*. 5. Aufl., Stuttgart

Anschrift der Verfasser:

Prof. Dr. habil. Bernd Rudow
Hochschule Merseburg (FH)
Fachbereich INW
Geusaer Strasse 88
D- 06217 Merseburg

Schlagwörter: Arbeitsorganisation, Integrationsmanagement, Leistungsgewandelte, Personalpflege